eman eta zabal zazu

universidad del país vasco  euskal herriko unibertsitatea

Departamento de Economía Financiera II
Finantza Ekonomia II Saila

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: POLÍTICA DE EMPRESA

3º GADE 22 de ENERO de 2026

Nombre y apellidos: ______________________________ **DNI:**________________

Caso 1: Sector distribución de perfumería y cosmética

El sector de la **distribución** de productos de perfumería y cosmética en España representa aproximadamente el 1,1 % del PIB, y engloba la comercialización de perfumes, cosmética selectiva, cosmética de gran consumo y dermocosmética. Estos productos se distribuyen a través de distintos canales: cadenas especializadas de perfumería, grandes superficies, farmacias y parafarmacias, pequeñas perfumerías independientes y, de forma creciente, a través del canal online.

El sector está compuesto por varios miles de puntos de venta, aunque las diez primeras empresas alcanzan en torno al 65% del mercado. Entre los principales operadores destacan cadenas especializadas como Primor, Druni, Douglas, Sephora y El Corte Inglés. Paralelamente, la gran distribución (Mercadona, Carrefour, Lidl, Aldi) ha incrementado su peso en cosmética básica, apoyándose en el desarrollo de marcas de distribuidor (MDD), que en algunas categorías básicas superan el 45 % del volumen vendido.

Aunque la inversión inicial en un punto de venta físico no es extremadamente elevada, competir a escala nacional requiere economías de escala, poder de compra frente a proveedores, logística eficiente y una marca reconocida. No obstante, el canal online reduce las barreras de entrada, lo que ha provocado la entrada de muchas empresas que exclusivamente venden online. Así, fruto de la digitalización del sector, el comercio electrónico representa ya más del 20% de las ventas totales, con crecimientos superiores a los del canal físico.

A pesar del incremento de las falsificaciones y la piratería, el sector ha mostrado una evolución positiva en los últimos años. En 2023, las ventas crecieron a tasas cercanas al 12% interanual, impulsadas por la recuperación del consumo, el crecimiento del turismo y la creciente preocupación por la imagen personal. Así, para el periodo 2025-2030 se estiman tasas de crecimiento anual medio en torno al 3-5%, aunque se identifican segmentos con mayores tasas de crecimiento como la cosmética *premium*, la dermocosmética, el segmento masculino y los productos sostenibles y naturales. En cuanto a los proveedores, se puede distinguir entre las grandes marcas internacionales de perfumería y cosmética (L'Oréal, Estée Lauder, Dior, Coty, Shiseido) y pequeñas marcas emergentes, que dependen en gran medida del acceso a las grandes cadenas de distribución. Cada vez más, estos fabricantes están estableciendo canales de venta directa al consumidor (DTC), como vía alternativa a la distribución convencional.

En la mayoría de los segmentos, el consumidor, al disponer de múltiples alternativas de compra, muestra un comportamiento cada vez más informado, digital y orientado al precio, con una elevada propensión a comparar entre establecimientos y canales. Por ello, las políticas de precios y las promociones se han intensificado como principal herramienta competitiva, aunque existen factores diferenciadores entre distribuidores como la ubicación de los puntos de venta, la amplitud del surtido, la experiencia en tienda y, sobre todo, la existencia de acuerdos de exclusividad con determinadas marcas de nicho. Así, las principales cadenas han desarrollado estrategias omnicanal, combinando tiendas físicas con plataformas online, programas de fidelización digital, aplicaciones móviles y el uso intensivo de redes sociales e *influencers* como canales de comunicación y venta.

SEPHORA

Sephora es una cadena internacional de perfumería y cosmética selectiva, fundada en Francia en 1969 y actualmente parte del grupo líder del lujo mundial LVMH., lo que le permite operar con un fuerte enfoque *premium*, gestión de marca sólida y expansión internacional. Está presente en más de 35 países con más de 2.700 tiendas físicas y plataformas de comercio electrónico, incluyendo España, donde cuenta con más de 100 establecimientos y una tienda online integrada. Su modelo combina marcas internacionales de prestigio con su oferta diferenciadora de marcas exclusivas y su propia marca Sephora Collection, ofreciendo un surtido amplio, innovador y en constante renovación, especialmente en maquillaje, *skincare* y cosmética "*clean*".

La experiencia de cliente se basa en libre acceso al producto, posibilidad de prueba, y asesoramiento personalizado. No obstante, la gestión directa de la mayoría de tiendas implica altos costes fijos asociados a alquileres en ubicaciones *prime* y mantenimiento, junto con los costes de formación continua del personal.



Aunque Sephora apuesta por una estrategia omnicanal (compra online, recogida en tienda y devoluciones cruzadas), además de herramientas digitales como *apps*, realidad aumentada y recomendaciones personalizadas, gran parte de su operación sigue dependiendo del canal físico. Su logística está integrada a nivel regional y global para abastecer tanto tiendas físicas como online, aunque esta integración puede generar dificultades de eficiencia operativa y gestión de inventario, especialmente ante cambios rápidos en tendencias y preferencias del consumidor. En definitiva, Sephora mantiene un posicionamiento competitivo claro en el segmento de cosmética selectiva, ofreciendo amplitud de marcas, marcas exclusivas experiencia de compra, innovación y lujo accesible a un precio superior al de sus competidores.

a.- (0,5 puntos) Analiza las 5 fuerzas de Porter para el sector de DISTRIBUCIÓN de perfumería y cosmética.



b.- (0,2 puntos) Considerando el análisis realizado, valora el atractivo del sector (JUSTIFICA TU RESPUESTA).



c.- (0,8 puntos) Teniendo en cuenta la información del texto y el análisis previo realizado, completa un análisis DAFO para la empresa SEPHORA.

d.- (0,2 puntos) Vistas las perspectivas favorables, SEPHORA tiene intención de aumentar un 20% su facturación en tres años. Propón un eje estratégico que le permita alcanzar dicho objetivo.

